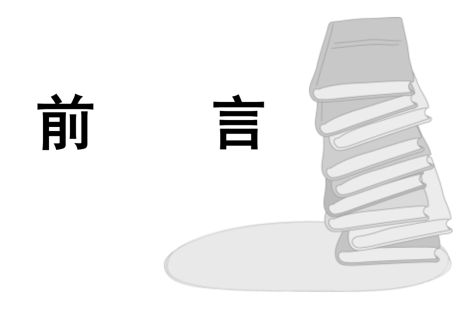
人力资源新手成长手记

涂熙　著

清华大学出版社

北　京



前　　言

我经常发现不少人拿着人力资源的各类证书，却在实际人力资源工作中不知道如何进行具体操作，也经常听到刚从事人力资源这行的人感叹：如果有一本书可以具体讲述人力资源工作如何开展并给一些启发该多好。而本书就是在这样的背景下产生的。

本书中的主人公乐乐和大多数初入职场的人一样，在师傅的指导下经历了从一张白纸到梦想起航的过程，对人力资源工作也开始有了自己的观点和想法。

本书与传统意义上只讲述人力资源理论知识的书籍不同，并没有把人力资源的各大模块一块一块地摆出来。而是按照主人公的成长路径通过故事的形式讲述给大家。

本书从内容上分为了启蒙篇、基础篇、提高篇、展望篇四个部分。主人公从懵懵懂懂了解到人力资源是什么、要做什么，到一步一步掌握工作中应知应会的内容，再到可以独立操作人力资源的日常工作并对职场有更深层次的认识和想法。

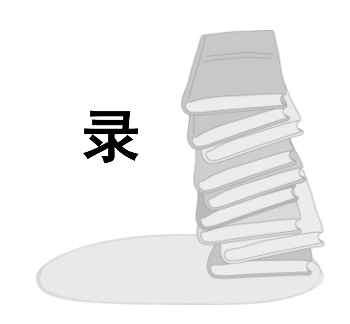
书中不少故事都是我本人在职场上听到的、亲身经历过的，我也将自己曾经遇到过的问题、学习的经历、曾经的迷茫通过主人公的故事一一道来。希望可以给从事人力资源工作的新人提供一些参考和借鉴。

在本书写作的过程中得到了清华大学出版社编辑以及好朋友张鑫和家人的大力支持，在此表示诚挚的谢意。

涂熙

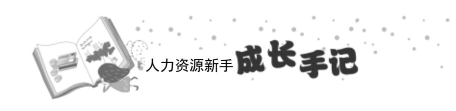
2013 年 10 月

目 录



启 蒙 篇

基 础 篇



提　高　篇

展　望　篇

启 蒙 篇



李乐，小名乐乐。人如其名，是一个性格开朗、偶尔有点小冲动、有点粗线条，但很有行动力的阳光女孩。

乐乐有个特点，一旦认准了做某件事，就算一时还没想清楚或者说还没有十足的把握，也要先干起来再说，在过程中也会竭尽全力把事情做好。因为这样的性格和态度，乐乐虽然有时会磕碰摔跤，但总能获得别人的认可和帮助，从小到大，一直到读完大学都挺顺利的。

毕业后，本着先就业再择业的思想，乐乐找了份数据统计工作。做了一年多，她觉得实在不是自己喜欢的。

乐乐寻思着大家都说男怕入错行，女怕嫁错郎，其实女也怕入错行，这可是一辈子的事。乐乐不想再像高考报专业时那样瞎蒙，也不想继续从事数据统计这个没兴趣的工作，而是想要慎重选择一个可以长期发展的好职业，最好这个职业入门的门槛不要太高、文理兼收、有一定的技术含量、工作不要太轻松无所事事。乐乐思来想去，好像人力资源这个工作最适合，社会认可度高，收入与经验成正比，适合女生长期发展。

但问题也随之而来了，乐乐在大学学的不是人力资源管理专业。在这个关键时刻她的性格特点就凸显出来了，不管三七二十一，确定方向后她就报名参加了学习班。乐乐暗地和自己作了个约定，如果一次性通过考试，这辈子就从事这个职业了。没想到就真的一次性顺利通过了人力资源职业资格考试。但有资格证书和具有实战经验中间还是有不小的距离，经过了无数次的投简历、电话面试、初试、复试，真是过五关斩六将，终于，功夫不负有心人，乐乐成功地找到了一份人力资源助理的工作。更幸运的是，乐乐遇到了一位贵人，她就是公司人力资源主管 Kitty，与乐乐在学习班有过一面之缘的兼职咨询顾问。她们的故事就从这里开始了……

第一章　初窥门径

人资要有人资范儿

明天将是乐乐第一天上班，她暗自给自己打气，一定要努力做好。晚上早早躺在床上，可怎么也睡不着。想着明天会遇到些什么事呢？会遇到些什么人呢？乐乐既兴奋又紧张。

一夜没睡好，早上起床还晚了。乐乐吓坏了，抓起一件无袖衬衫、牛仔裤穿上就跑出了门。还好没迟到，8:59 乐乐满头大汗地跑到公司门口。哇！很多气质好、穿正装的男姓们进出公司。只听见“嗨，您是今天来报到的人力资源部的同事李乐吧？欢迎您的加入。”前台女生见到乐乐，专业地打着招呼，随手递了张纸巾。“给您擦擦汗。”女孩继续说。“是我，很高兴认识您。”乐乐回答。心里有点不好意思，觉得自己似乎和大家有点格格不入，浑身不自在。不知道哪里出了问题。

乐乐有些尴尬地坐在那里，看看其他人又看看自己，发现自己的着装有些异常。前台女生很善解人意，笑着对乐乐说：“我们规定周一到周四都要穿正装，明天您要记得喔。您稍微休息一下，我带您到主管 Kitty 那里。”“好的，我会注意的。很感谢您。”乐乐开心地回答，心想很快就可以见到 Kitty 老师了。乐乐想起了面试的场景，那天 Kitty 是面试官，她短发、满脸微笑、气质很好，打扮简单而得体。她说话很温柔，面试的整个过程很专业，让人很崇拜。乐乐想：“做人力资源的人就应该是这个样子的吧！”还在想着，前台女生说：“我们去见主管 Kitty 吧。”

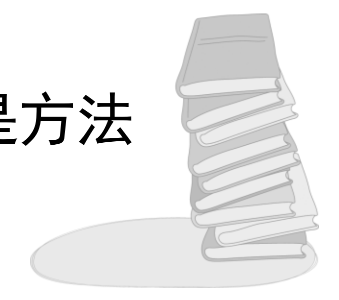
见到了 Kitty，乐乐很是兴奋，但很快她发现 Kitty 对自己似乎不太满意。乐乐有一个特点，就是敢于说出自己的想法。她对 Kitty 说：“Kitty 老师，您对我今天的穿着很不满意是吧？做人力资源工作首先要有个人力资源工作者的样子。我今天的穿着很不得体，我做得不对。您直接批评我吧！我明天就改。刚才在前台我就已经知道了。对不起。”

Kitty 想了想说：“你的态度挺诚恳。今天是你第一天上班，也是从事人力资源工作的第一天，我想这是很重要的一个开始。做这个工作，专业的职业形象非常重要，我希望从



第一天开始，你就应该严格按照规范来要求自己。我也喜欢有话直说，希望你别介意。”

第二章　方法方法还是方法



师傅领进门，修行在个人

“Kitty 老师，我觉得自己欠缺的东西太多了。像我这样半路出家的人力资源人员怎样才能快速成长呢？可不可以教教我，我好努力。”乐乐充满期待地看着 Kitty。

“好的。首先了解理论，打好基础。你可以把之前考证书时用的教材再好好学习学习，一个模块一个模块地全面了解基础知识。最主要的目的是将人力资源每个模块最重要的部分进行初步的了解。例如每一个模块有哪些最基础的概念、知识，模块之间的联系是什么，看看其他模块和招聘有什么关联的知识需要掌握。”Kitty 娓娓道来。

“嗯，明白。”乐乐回答。

Kitty 接着讲：“如果不管理论，只顾实践操作，这样做的结果就会像我遇到过的一些同行，虽然实践经验不少，但涉及需要理论做支持的时候就一脸茫然，或者当同行提到专业术语的时候都不知道。学习基础理论知识并不是为了卖弄自己多么有学识，理论知识和实际操作是相辅相成的。最好的方式是学习了基础理论知识，然后在实践中去摸索尝试，探索到操作过程中实际运用的关键点后总结成为自己的心得体会再去和理论对照。例如之前你学过的一些方法、模型，如果你可以将学到的模型或思路作为基础，然后在工作中进行结合使用，这样工作效率会得到提高。”

乐乐突然冒出一句：“您说的这些我明白。可是为什么要学那么多模块的知识呢？我觉得自己对招聘比较感兴趣，以后我想专职做招聘，其他模块学了也没什么用吧？”

Kitty 赞许了乐乐。“你这个问题提的不错。确实，有的人可能会觉得反正我做招聘，其他模块了不了解也没关系。其实不然，人力资源的各大模块都是相互联系的。例如和候选人到了谈是否录用的阶段，如果你负责招聘，却对薪酬福利模块一点都不了解，你就只

能生硬得像背书一样地说出薪酬数字，而不知道怎样用具体的方法去描述公司在这方面的激励机制来更好地吸引候选人。但如果你有了一定的理论基础，了解到公司薪酬福利的策略是运用哪一个理论做基础，你和候选人说起来会有理有据，对方也会觉得你非常专业而更加愿意加入公司。”

乐乐突然明白了一点，若有所思地说：“Kitty 老师，这是不是就是知其然，也要知其所以然呢？其实学习理论挺枯燥的，就像之前考证时，要不是有老师讲，真不知道怎么熬过来。”乐乐吐了吐舌头笑着说。

让你的时间增值

新的一天开始了，一上班，乐乐就听到电话声不断。只见 Kitty 老师一直忙个不停。但乐乐又不知道可以帮上什么忙，这做人力资源工作，每天要和不少人沟通、打交道，每天需要处理的事情也挺多的。如果自己做这么多事，肯定是手忙脚乱的。怎样可以像 Kitty 老师那样忙而不乱呢？

“今天挺忙的。你先好好看一下昨天讲的那些内容。等一下我们再说说工作方法的相关内容。”Kitty 在工作空隙嘱咐东东。

“好的，您先忙吧。”乐乐不敢打扰 Kitty。

过了一会儿，终于办公室里的电话铃声少了一些，告一段落了。Kitty 走过来说：“做人力资源工作日常需要处理的事情比较多也比较杂。所以如何安排好时间、如何做到抓住事情的关键是非常重要的。比如说，我们有招聘、培训、员工关系的处理、人事手续、人事报表及很多工作要做。有时候还会有不少领导安排下来的临时工作需要完成。这么多的工作，有时还求在要同一个时段完成的情况。你该怎么办呢？有听过时间管理这个内容吗？”

“有听过，说的是需要分清事情的轻重缓急。”乐乐急忙回答。

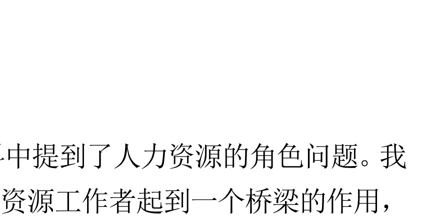
“没错。工作内容不管多多、多急。你自己不能乱。在做事之前需要分清轻重缓急，把主要的精力集中在紧急重要的事情上并全力把事情做好。当然在做的过程中，需要积极跟进、反馈进度，如果有需要一定记得寻求帮助。我举个例子吧，例如恰巧你正在进行电

话邀约候选人的过程中，有员工过来找你开收入证明，同时领导发了一封邮件催促你需要在两分钟内提供一个数据给他。这个时候你会怎么办？” Kitty 想测试一下乐乐。

“我肯定会快速打完正在进行邀约的这个电话后，赶紧提供领导需要的数据。”乐乐脱口而出。“那员工就晾在一边？”Kitty 有点毫不客气地问。“让员工等一会儿，应该没关系吧？”乐乐笑笑说。

“这个嘛，偶尔一两次或许没什么，如果总是把员工的事放在后面，肯定在年底的满意度测评时员工意见会比较大。最好是这样，在打电话的过程中先示意员工坐下来等一会儿，在纸上问员工有什么事需要帮忙。结束这个电话后，如果员工的事情很快可以解决，可以在第一时间解决；如果需要花费较多时间，可以告诉员工，办好后再通知他。那领导的数据，在处理员工事情的间隙中可以顺便做好。所以日常有空要多记一些数据。例如总人数、各岗位的人员人数、男女比例、各年龄人员的占比等等，这些都是基础数据。做好了这些，你会发现自己的时间会增值呢。”Kitty 非常耐心地讲解。

把握人力资源的角色



“Kitty 老师，我看到关于我们这个岗位的培训资料中提到了人力资源的角色问题。我们是什么样的角色呢？记得以前考证那会儿，就说人力资源工作者起到一个桥梁的作用，需要把公司的制度、政策传达给员工，又需要把员工的想法、意见反馈给公司。”乐乐有些疑惑。

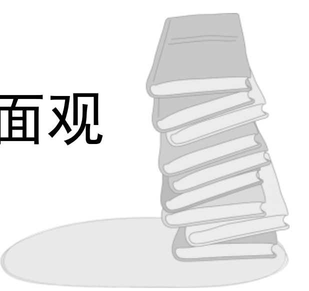
Kitty 老师看着乐乐笑着回答：“确实有这样一个角色，起到一个上传下达的作用。但并不是简单的传声筒，需要把政策、制度、公司的文化以员工容易接受的形式进行传达，让员工真正理解其中的想法和思路。还有重要的一个角色是专家的角色，在人力资源工作中，我们要做到最专业。例如在招聘的过程中，我们推荐的人员、我们给的评估意见、我们给用人部门的建议确实有专业的指导意义等。如果做到更深一层，我们可以做顾问的角色，以第三方的思路和想法去观察公司人力资源的状况、解决人力资源的问题。”Kitty 老师总结得真到位。

“原来我们的角色挺丰富”。乐乐对这份工作越来越有兴趣了。



“是的，要做好不简单呢。要做好人力资源的这些角色，需要扎实的基础知识、日常的总结积累、把握好职场的火候。拿捏好做事的尺度。你在实践的过程中就会越来越有体会了。”Kitty 拍了拍乐乐的肩膀，给乐乐打气。

第三章　招聘面面观



欲练招聘神功，先读岗位说明

今天 Kitty 要外出开个会，临走之前布置了一个任务是让乐乐仔细了解一下公司目前需要招聘的所有岗位人员，包括营销、技术、培训、行政、数据分析人员。Kitty 交代说：“乐乐，这些岗位公司都有相应的岗位说明书。可要仔细阅读一下喔。”乐乐满口答应说没问题，心里开始琢磨，这岗位说明书就是文字性的关于岗位的说明吗？有啥用呢？和招聘有多少关系呢？

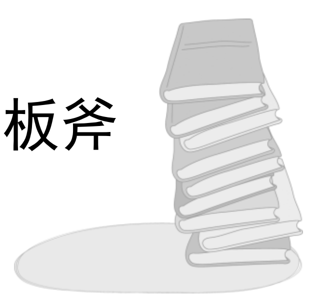
乐乐上网查询了一下，原来岗位说明书是说明企业期望员工做些什么、员工应该做些什么、应该怎么做和在什么样的情况下履行职责的说明。岗位工作说明书是根据公司的具体情况制订的，而且在编制时，要注重文字简单明了，并使用浅显易懂的文字进行描述；内容要越具体越好，避免形式化、书面化。看来这个岗位说明书很重要。可以看到岗位对员工的具体要求，如果用在招聘中就可以以岗位说明书中的要求对人员进行选择了。

正好接下来公司要招聘一大批电话销售人员，乐乐想，先赶紧阅读一下电话营销人员的岗位说明书吧。打开岗位说明书，发现还真是有不少内容，有版本号、岗位名称、岗位级别、在组织架构中的位置、岗位设置的目的、关键职责、任职资格等等，好像相关的内容挺多的。为什么要有版本号呢？岗位级别是要说明什么呢？由此产生了许多疑问。

在困惑之时，Kitty 回来了。“怎么样，乐乐。岗位说明书看得如何了？”

乐乐疑惑不解地说：“好多问题我都不明白呢。Kitty 老师给我讲讲吧！例如版本号、岗位级别，还有就是岗位说明必须包括哪些，是怎么写出来的呢？”

Kitty 喝了口水，娓娓道来：



第四章　招聘渠道三板斧

三板斧之神通广大的网络招聘

乐乐已了解到招聘不是想招就能招的，也知道其实每年公司对人力编制都是有计划和安排的。只见 Kitty 打开计算机，又打开了今年的招聘计划表。乐乐哇了一声说："今年要招好多人啊。有营销人员、技术、培训、行政、数据，加起来差不多要 200 多人了。Kitty 老师，今年我们要招这么多人啊，压力好大。"

Kitty 看着乐乐笑着说："今年我们公司业务发展快，所以人员大规模扩张，需要招聘不少新生力量。这样你就可以大施拳脚了。"

乐乐回答说："可是我现在还啥都不懂呢，也帮不上什么忙。"

Kitty 拍拍乐乐的肩膀说："只要努力学，很快就可以上手的。"

"嗯，我一定会努力的。但是要招这么多人，我们怎么找到他们呢？校园招聘这个渠道肯定可以，网络招聘应该也很流行。其他的我也记不太清楚了。"乐乐思考了半天也没想出还有什么办法。

Kitty 说："你说得对。目前招聘的主要渠道确实包括校园和网络。如果从大的分类来说分为内部招聘和外部招聘。内部招聘就是当有职位空缺的时候公司内部会发布招聘广告，内部同事了解到招聘信息后会投递简历，经过面试后选拔合适的人员。外部招聘就是

通过外部的手段，例如网络、招聘会等方式。我们一步步来，一个个介绍。在这个阶段我主要介绍网络招聘、现场招聘、校园招聘三种渠道，关于内部招聘的方式随着你工作的深入会逐步接触到。我们公司一般以网络招聘的方式为主，网络招聘还是挺神通广大的。”

乐乐很早以前就一直很好奇网络招聘是怎样操作的，赶紧说：“Kitty 老师，快点教教我吧。”

Kitty 继续说：“目前用得比较多的招聘网站是‘前程无忧’和‘智联招聘’两个主流招聘网站，即 www.51job.com 和 www.zhaopin.com。很多求职者，不少是已经毕业的学生和社会人士特别喜欢在这两个网站上找工作。当然还有应届生网、地方性的人才网站等等。两个主流的招聘网站我们现在都在用，咱们先来看看网站的界面。”

“哇，好多公司在网站上招人啊，我觉得眼睛不够用了。”乐乐非常兴奋地说。

“是啊，现在很多企业都会通过这个方式进行招聘，特别是对于基层和中层的人才，网络招聘的效果都是不错的。”Kitty 继续说。

“那我们怎么让求职者知道我们的招聘信息呢？是不是也要像这些企业一样用按钮和条幅的广告呢？”乐乐又问。

“首先我们和招聘网站签订正式合同后，对方会给我们设置用户名、密码。用用户名、密码登录到网站之后，会看到有很多个项目。例如职位管理中‘发布新职位’就是可以进行新职位发布的地方，还可以设置职位模板。同时还可以查询到目前发布了多少个职位，每个职位可以收到的简历数量等。

我们就先以‘智联招聘’网站为例吧，一步一步地操作。首先在浏览器中输入‘www.zhaopin.com’，进入首页(见图 4-1)，你可以看到‘个人登录’/‘企业登录’选项卡。



图 4-1　招聘网站首页

第五章　面试前奏

面试前奏之简历筛选有诀窍

在人才网站上也发布了职位信息，现场招聘会也参加了，校园招聘也去观摩了。乐乐觉得人力资源工作非常充实。想想以前还以为做人力资源工作就是在办公室里打打电话、做做报表、与人聊聊天，以为是个轻松活，看来真是想错了。做人力资源工作是个技术活，也是个体力活，要有充沛的精力和体力。

师傅兴冲冲地走到乐乐身边说："我们把外部招聘的三大方式都用了，那现在的任务是什么呢？"

乐乐笑眯眯地回答："师傅，我们现在要把所有的简历进行分类筛选了，对吧？现场和校园招聘的简历按照岗位设置的硬性要求基本都筛选好了。"

师傅说："回答得不错。不过网络上的简历咱们都还没怎么看，不知道现在情况怎样了？我们一起上网看看收到的简历情况吧！"

乐乐熟练地输入了用户名、密码，进入了简历收件的界面。吼吼，简历还真不少。每一个岗位至少收到了好几十份简历呢。

师傅继续发扬她一贯让人敢于尝试的教学方法，让乐乐自己摸索进行简历筛选的工作。乐乐也特别喜欢摸索和尝试，她按照界面上的内容进行点击，原来每一个职位后面均有看简历的字样，点击进入，就能看到收到的简历情况，还有投递时间等很多字段的内容。

乐乐尝试着点了一下投递时间字段，立刻发现简历按投递时间的顺序进行了排列。乐乐心想：那我就根据岗位要求，一份份地看吧。第一次看到求职者的简历，乐乐的心情相当不错，还特别好奇。哇，这个人对自己的评价很高喔，写着不选他就是我们的遗憾，有没有那么好啊？哇，这个求职者还是个海归喔，竟然投了电话营销员的岗位啊。

乐乐还在边看边想，乐滋滋的。师傅有点坐不住了问："乐乐，你打算多长时间看完这 90 多份简历啊？"

乐乐沉浸在阅读简历的快乐中，半天才缓过神来说："师傅，至少两个多小时吧。这么多简历，还有这么多内容，不仔细看咋看得完啊。"乐乐不以为然地回答。

"仔细看没错，但效率也很重要喔。现在才 90 多份简历就要两个多小时，以后几千份简历的时候，你打算怎么办？"师傅有些责备的语气。乐乐想了想，不好意思地说："嗯……嗯……刚才我看简历没抓住重点，只好奇求职者无关紧要的描述了。师傅，那怎样看才能高效地筛选简历呢？"

师傅说："有的人喜欢将简历转到个人邮箱后一封封地进行筛选，有的人喜欢收到一份简历就筛选一份，这样都会比较慢。我个人比较喜欢将收到的简历进行全选下载，以 Excel 格式下载后，再根据岗位说明书和部门对职位的要求进行初步筛选，例如对学历、是否有工作经验、目前居住地、期望薪资等方面进行筛选，不符合条件的进行删除。当然有些情况在之前岗位发布的时候也已经设置了筛选标准。"

“我是看到在职位发布的时候可以设置。”乐乐赶紧插了句嘴。

“按常规来说，有 20%左右的简历会出现乱投、误投的情况，以这样的方式筛选后可以节省不少时间。初步筛选后我们可以再将简历进行细致浏览，在进行大批量人员招聘的时候这是一种非常棒的方式。另外在查看简历的时候，可不能专门去好奇求职者的描述，也不要去联想其他的内容，这样你的思想就会开小差了。”师傅瞪了乐乐一眼，乐乐很不好意思，脸也红了。

“看简历更重要的是需要在最短的时间内找到最合适的简历。”师傅继续说道，“你可以浏览简历的四个方面，就可以很快判断出是否合适，包括简历关键字、自我评价、目标职能、工作经验。在‘简历关键字’中可以一眼看到他之前做过什么；在‘自我评价’中可以看到候选人的文字表述及对个人的认识和定位；在‘目标职能’中可以看到候选人对自己未来的规划；在‘工作经验’中可以详细了解对方过去的工作经历。只要重点看这四个方面，达到 30 秒准确筛选一份简历完全没问题。”

“哇，这么快啊。”乐乐惊叹。

“当然。为什么我会这么强调筛选简历的重要性和方法呢？你仔细想想，如果原材料不好，最终也不会有好的产品，对不对？简历选择准确了，后续的面试工作就会更加有效率。”师傅得意地笑了一下。乐乐赶紧抓起笔在笔记本上记录了关于筛选简历的四个要点。

“师傅，我会按您说的方法好好练习一下。”乐乐乖巧地说了一句。

师傅接着说：“初筛简历的时候要以岗位说明书为依据，但对于所需工作经验的年限、所学专业的要求等是否一定要完全按岗位说明书，这个可以根据实际情况和用人部门进行沟通与协商。我按以前的经验总结了一下，在进行简历细致筛选寻找疑点的时候，可以从以下几个方面进行。你可以参看一下这个文档。”乐乐仔细学习着前辈曾经做好的总结，简历筛选需要关注的地方如下：

(1) 简历中是否有前后矛盾之处？

(2) 简历中时间是否有承接性？有无空白时间(很长一段时间没有工作)？

(3) 每段工作经历平均所用的时间是多少？

(4) 背景材料中有哪些信息可供评估——专业、学历、经验？

(5) 目前的成绩说明了什么？

(6) 工作经历记录中是否有进步的趋势？应聘者职业发展的速度和方向如何？

(7) 工作的变动是否合理？

(8) 哪些信息线索可以说明候选人能胜任此工作？

(9) 候选人有哪些方面的兴趣或特长——实际操作经验？社会交际？

(10) 剔除不准确的内容，看看简历中的“自我评价”及“目标职能”，看是否与找工作的方向一致。

具体判断简历的时候，参考并可以记录下有待证实和需进一步了解的问题及细节，为面试做准备。

(1) 关注简历的结构，因为它在很大程度上反映应聘者的条理性、组织和沟通能力。

(2) 警惕拖沓冗长的简历，多余的解释可能表明其办事拖拉或用以掩盖其自身的努力和经验的不足。

(3) 摒弃制作草率简历的人，因为他不会把事情做好，如有错别字，说明不愿意花时间校对。

(4) 舍弃以往的报酬水平明显超过公司的标准，资历过高，可能有特殊问题才屈就。

(5) 找出与应聘工作要求相符的关键词，如：曾任职务、现任职务及任职时间、具体工作或职务的内容等。

(6) 找出反映候选人是否满足应聘工作的形容词和数量词，如：相关工作的任职时间长度、项目操作数量等。

(7) 把握并估计候选人以往工作经验与应聘工作之间转化的难易程度，如：知识、技能、经验、性格特征等。

(8) 预估候选人所提供的背景材料的可信程度，如可证实的材料：学历、学位、外语等级。

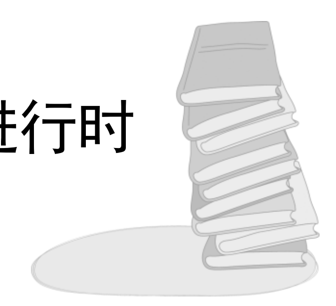
① 需要证实的材料：求职动机、能力状态、以往的工作表现等。

② 不可证实的材料：责任心、主动性等。

“师傅，我看完了。现在我才明白筛选好一份简历要花很多工夫而且很重要。”乐乐似乎明白了些什么。

师傅意味深长地说：“的确如此。准备工作做好了，会省不少事呢。我给你几份简历看看，你按照刚才学到的方法练习一下吧！来看看这几份应聘销售职位的简历。”





第六章　面试进行时

面试进行时之走入面试实战场

做好了各项准备工作，第二天乐乐来到公司就准备迎接面试者了。早上安排了三位面试者。不过没一会儿面试者都到了，安排好填表，收齐面试者的资料。开始带面试者进入面试室，乐乐发现自己都有点紧张了，手略微有点发抖。不过看到师傅满脸微笑的表情，乐乐安心多了，在心里为自己打气。

第一位面试者进来坐下，乐乐发现她的脖子都红了，看来面试者更紧张啊！乐乐心想。听到师傅自如的寒暄后，候选人紧张得连自我介绍都有点说不出来了。但在师傅的鼓励和引导下对方终于自如地说出了一些我们想了解的内容。乐乐记下了自己的感觉：这个面试者的表达能力还可以，但不够自信。

紧接着进来的第二位面试者是个男孩子，还没等坐稳就开始说话了，还没等师傅问话，他就开始噼里啪啦地自我介绍起来，介绍自己的过去、现在及接下来的打算，为什么想应聘我们公司的这个岗位等等。师傅看着他笑了一下说："你说得很好，我想深入地了解一下你在之前的那家公司的详细情况。"他好像有点意识到自己说得太多了，开始顺着师傅的思路回答问题。但在整个过程中，经常不太注意听师傅的问题，答非所问的情况比较多。乐乐又记下了对这个面试者的印象：经常抢话，只顾着自己说，有时候回答的问题不是提问的内容。

刚写完，又迎来了最后一位面试者。这人整个状态和前两位不同。头一直昂着，看人的眼神都不是直视，脸上也没有任何表情。乐乐想不明白，这个人怎么了？只见候选人自己坐下了。师傅还是满脸微笑，乐乐却是一脸疑惑。"我来自一家知名企业，曾做过很多大型销售项目。我的沟通能力、表达能力、学习能力都是最强的。我就是你们的最佳选择。"候选人很大声地说出这句。只见师傅微笑着点点头，说："嗯，非常不错。看了你的简历

也觉得有不少方面和我们的岗位比较匹配。你刚才提到你有三个方面的能力都是最强的，那接下来我们来一个个聊聊，您之前有没有具体的事例，可以给我讲讲吗？”“好的，没问题。之前做销售项目，我的业绩在同事中是最好的。”候选人自豪地说出来。“请问有几个同事在做这个项目？”只见师傅轻声问道。“有三位。”“你近半年的排名是一个什么样的状况？”通过回答这些具体问题，几个回合后，乐乐发现求职者的头开始慢慢低下来了，也没那么高傲的感觉了。乐乐心想，看来这个候选人并没有开始他自己说得那么好喔，有水分。在笔记本上乐乐记下：自以为是，态度傲慢，回答有水分。

三个面试者都见完了，师傅问乐乐：“感觉怎样？把你记的内容给我看看。”

乐乐说：“这三个人还真是各有特色。我也说不出什么，反正觉得都不合适。我也不知道记些什么才是合适的。师傅，我觉得您好厉害，什么样的人都可以搞定。”

师傅说：“以后你也可以做到的。我们先聊聊今天的这三个面试者，再讲讲怎样做面试记录吧。从你做的记录上来看还是有一些问题的，需要好好改进。”

“其实你也看出来了，第一个面试者很紧张，很多应届生都会有这样的情况发生。对于精神紧张型，连自我介绍都无法连贯讲述的面试者，可以从最简单的问题入手，从对方最擅长的方面进行主动提问。例如让对方讲讲以前获得过什么奖？从最有成就感的一件事开始。让对方慢慢放松，进入面试的状态。”师傅接着说，“第二个人属于滔滔不绝型的。记得以前有一个同事，遇到一个这样类型的候选人。碰巧这个人和她是同乡又是校友。他们从学校的校园、老师聊起，竟然还聊到了学校的饭菜。整个面试聊了一个多小时，同事出来后说感觉不错。但具体一问，关于岗位的任何关键能力都没了解到。和候选人适当的寒暄是让对方轻松进入面试环节的好方法，但完全脱离了主题，不仅浪费了双方宝贵的时间而且最终会没有结果。特别是对待话痨类型的人，我们需要掌握主动权，随时准备温和而坚决地打断说话者。

例如你看到的我也会适时打断他的回答。可以采用总结对方的回答的方式，让对方确认后继续下一个问题。例如，‘我可以理解为您刚才的意思是……对吗？’

第三个候选人属于自命不凡型了，其实很多时候都会遇到自命不凡的候选人。有些人是过度自信，而有些人却可能是有些自卑。例如有一次，一个面试者说他来自世界500强××公司，曾经做过校园招聘、管理培训生等大型项目，具有超强的学习能力、领导力。是我们的最佳选择。对待这样的人，你觉得用什么方法好？”

乐乐想了想说：“让对方讲具体的事例，应该可以。我记得以前在网上看过有一个什么什么工具可以判断的。”

师傅说：“这个确实有用，可以增加问题的难度，给予更多的压力。例如对方说自己就是我们的最佳选择。你可以说‘我不这样认为。其实做过大型项目的候选人很多。你觉得自己与众不同的优势在哪里？’你可以不断地用否定和提问的方式与候选人进行互动。当然你自己确实要有足够的能力去‘hold 住’对方。你说的工具我接下来会详细和你谈。”

乐乐点点头。

“你发现没有，其实昨天告诉你的流程，在实际操作中可能会略微有一些不同，虽然顺序不尽相同，但每一个关键点都渗透在其中。”师傅说。

“对于面试的基本流程我都了解了，但我觉得自己的面试记录写的不好。有没有什么好方法？”乐乐问。

“关于面试记录，我们要好好谈谈。抽空先想想面试记录应该怎样写，你今天写的应该怎样改？明天我们再继续谈这个话题。”师傅提出了问题，让乐乐有充分的时间进行思考。

面试进行时之面试记录

乐乐想起从小父母、老师就教导说好记性不如烂笔头。现在每天见这么多候选人，如果不记下来，确实很容易就忘记了。肯定要做好面试记录。但怎样做呢？要记录些什么呢？今天记录的三个面试者都是我对他们的感觉，但其他的也没啥需要记的。正在疑惑时，师傅走到身边，轻声问：“乐乐，在想什么呢？那么入神？”

乐乐回答说：“我在想面试记录的事。也觉得自己记得不好。但还没想到怎么改进。”

师傅笑了一下说：“据统计显示，在面试时记笔记比不记笔记有更好的效果。在面试刚结束的时候，如果没有笔记的帮助，只能大概记得三分之一的内容，如果面试与作出决定的时间相隔越久，可能忘记的内容就越多。到最后你可能只会根据头脑中大致的印象进行人员的选择了。

记笔记的好处很多，例如可以让你集中精力，收集行为事例，写在面试评估表上，可以清晰地看到行为事例中缺乏了哪些内容，然后决定应该提出什么跟进问题。准确的笔记确保你不会将对应聘者的印象与他们的回答混淆在一起。当你与其他面试者比较应聘者得分时，笔记可以作为讨论行为事例的背景资料。如果评分需要资料来支撑，就可以参考这些资料。准确的笔记使你在做选聘决定时更有信心。

由于我们对人才选择的决定是根据具体的事实，而不是含糊的感觉或记忆，这样才会对自己的判断是否公平、准确更有信心。可能你刚开始记笔记的时候会很不习惯。乐乐，你会不会记着记着笔记就忘记听求职者说话了，或者都不记得和求职者要进行目光接触了，只顾着记录了？”乐乐笑着点点头。

“但经过多次练习就会熟练。在面试开场白的时候你就需要让应征者知道你需要记笔记。在记录的时候注意要记下面试中观察到的行为，写下主要的关键性的词语。在面试结束后需要立即把关键词涉及的主要事件进行具体的描述。例如你今天看到的三位求职者。最后一位他说到自己的业绩是很好的，我问他是怎样的具体情况，他又回答了他如何做到的。这些具体的行为和事件就是应该记录的地方了。这些面试过程中的记录，都是为后面

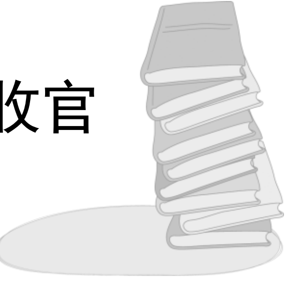
的面试评估做准备工作。当然不一定要按顺序记录行为事例，只要记录完整就可以。”师傅一口气讲了不少。

“为什么要仔细记录面试者的行为事例呢？作用在哪里呢？”乐乐不解地问道。“这个就涉及我们接下来需要讲的核心面试方法 —— 行为面试法了。”师傅回答说。

面试进行时之行为面试法

乐乐想每个岗位都不同，那人力资源的人员都需要问些什么问题来了解候选人的具体情况呢？每一个求职者的情况也不同，应聘的岗位也不同，有哪些常规问题是必须问的呢？之前也看过对候选人核心经历部分的了解是面试的关键环节。那如何去把握呢？在面试的整个过程中，可以对应聘者的经验、职位的匹配度、个性、求职动机等方面进行详细了解。一个几十分钟的面试可以挖掘到这么多的东西，但怎样可以一点一点地挖掘到呢？

第七章　面试后收官



面试后收官之面试评估

“师傅，面试结束后我们会对所有人员进行评估对吧？”乐乐试探着问了一句。

“没错。你也看到那份面试指引中有一个评分标准。评分的目的是根据记录收集的资料，预测应聘者未来的工作表现。需要针对每项能力，评估应聘者有效展现行为指标的程度，同时考虑数量及质量。

你看我们的面试评估表是这样的，目前我们的标准是按照各项平均分为三分就算合格。如果低于三分就不考虑。对于每个职位，我们需要重点考察哪一方面的能力都会有相

应的指引进行说明。”师傅边说边打开面试评估表的模版。

××××面试评估表

职位申请者姓名：______________　　面试日期：______________

应　聘　职　位：______________　　招聘渠道：______________

面　试　安　排：　　　初　　试 □　　　　　　复　　试 □

本项关注点：应聘者是否具备职位所要求的各项核心能力，并达到相应的层级	请面试官填写所提出的问题：
	情况/任务(S/T)： 行动(A)： 结果(R)：

(续表)

本项关注点：第一个问题无法显现的其他核心能力 1	请面试官填写所提出的问题：
	情况/任务(S/T)： 行动(A)： 结果(R)：
本项关注点：第一个问题无法显现的其他核心能力 2	请面试官填写所提出的问题：
	情况/任务(S/T)： 行动(A) 结果(R)：
本项关注点：职位所关注的专业技能	请面试官填写所提出的问题：
本项关注点：应聘者的就业意向和稳定性	你未来几年在职业发展上有什么计划？
评估意见：	

一、能力评核部分

评估项目	评估得分	说　　明
学习能力	5　4　3　2　1	
解决问题能力/执行力	5　4　3　2　1	
创变精神	5　4　3　2　1	
团队精神	5　4　3　2　1	
责任感/职业精神	5　4　3　2　1	

(续表)

二、其他

1. 该职位申请者到应聘职位上工作的意愿是否强烈？　是 ☐　否 ☐

2. 该职位申请者对所应聘职位是否充分了解？　是 ☐　否 ☐

3. 职位申请者是否能听到并理解我所提出的大部分问题？　是 ☐　否 ☐

4. 职位申请者在回答问题时，语言表达能力是否流畅，是否有条理地进行表述？

是 ☐　否 ☐

5. 面试平均分数是否在三分以上？　是 ☐　否 ☐

6. 没有“较差”和没有多于两个“一般”的评分？　是 ☐　否 ☐

三、评估建议(通过面试评估的最低标准为对上述问题的回答都是“是”)：

予以录用 ☐　　参加复试 ☐　　不予考虑 ☐

级别建议：　　试用期建议：　　月

面试官签名：__________

“师傅，评估表里需要填写的内容是按照行为面试法的要求来进行的。但关于评估意见那一块填什么会比较合适呢？”乐乐试探着问了一句。

“评估意见包括候选人与职位匹配性、优势、不足及你的建议基本就可以了。”师傅简单明了地描述了一句。

“那我好好练习一下。”乐乐表决心地回答。

面试后收官之检验招聘风险

新的一天又开始了。在师傅的指导下，每天乐乐都会按照工作流程进行简历筛选、人员约见、初步的电话面试、参与面试等等，配合师傅把招聘工作有条不紊地进行着，当然



也招到了不少合适的人员。乐乐挺有成就感，毕竟招到这些人也有自己的一份努力。今天正好是周四，临近周末心情更加不错。

乐乐边做着工作边想着周末去哪里放松放松。这个时候有一个部门主管打来电话说有一名员工今天没来上班，到现在也联系不上，让乐乐帮忙联系一下。赶紧打开信息登记表查员工的联系方式和紧急联系人的方式，不巧的是，紧急联系人的联系方式为空，也没有其他的联系方式了。这可怎么办？

正巧师傅了解到这位员工是内部同事推荐的，最后同事联系到了员工的家人，原来员工突然生病就睡过时间了，手机也没开机。终于联系到了这名员工。这个事也算解决了。师傅却把这个事做为一个引子，聊上了人力资源工作中的风险问题。“乐乐，你觉得人力资源工作中有风险的存在吗？”

第八章　从入职到离职



注重细节的入职手续

人员招聘进展顺利，也有条不紊的进行着。新招的员工要陆续入职了。师傅提前提醒乐乐需要告知求职者办理入职需要提交的资料，还需要进行身份证核实、学历鉴定、工作背景调查、候选人提供的联系方式等方面的核实且确实无误后才可以进行正常的手续办理。还特别强调了一下需要进行身份证核查的事情。入职前需要所有员工提供身份证原件进行真假核实。特别强调一点的是，需要确认身份证和本人是否为同一人。虽然身份证验证数据显示造假的比例不到 1%或者更低，但如果出现此类人，会给企业带来严重的负面影响。

乐乐想起做飞机或火车时确实会检查身份证是否真实。但对入职的员工也需要做这个吗？是不是太严格了？乐乐嘴上不说，心里嘀咕了几下。师傅笑着对乐乐说：“觉得这个

身份证核实的工作多余是吧？”

乐乐尴尬地回应说：“我想不出为什么还要检查新员工的身份证，有啥用呢?”

“你先按要求做，在做的过程中再想想原因。”乐乐就按照师傅的要求进行身份证的检查，并把每一个人员的身份证和本人的外貌进行核对，看是否一致。很快把所有人的身份证都检查完了，好像都没有问题。乐乐还是觉得这个动作挺多此一举的。

“乐乐，都检查完了是吧？我来抽查一下。你看看这个人的身份证有效期。”师傅问。乐乐拿过身份证复印件一看，有效期至 2013 年 5 月 20 日。而现在已经是 12 月份了。乐乐脑门上有点冒汗，低声说：“师傅，我没注意，原来已经过期了。”

“每一个细节都要仔细查看。在把身份证和本人相貌核对后，在进行身份证鉴定的时候，也需要看身份证是否过期。其实如果在鉴定的时候身份证已经过期，在电脑屏幕上是会有提示的，但即使过期还是会有记录。所以要仔细。”师傅再次强调认真仔细的重要性。

“我一直强调要核查身份证原件，还强调入职人员必须使用二代身份证。为什么？现在人员流动快、多，人员也比较复杂。你未必可以保证准备入职的这个人所提交的资料都是真实有效的，为了防范风险，需要对人员的身份证进行核查和鉴定。当然除了身份证，我们还会核实学历、工作背景、联系方式等等，这些都是为了更好的防范一些风险，你以后会有更好的体会。先仔细按规范进行操作，一定要认真。”师傅语重心长地说。身份证鉴定完成了，乐乐开始收集准备录用人员需要提交的资料了。

乐乐收集着入职资料，问师傅：“为什么要提交户口本的首页复印件呢？”

师傅说：“这个主要和购买社会保险有关，有的社保险种如果是农村户口和城镇户口会有区别，所以需要提交。离职证明是如果之前工作过，就需要提交。”

乐乐又问：“师傅，为什么您让我核对身份证上的照片和本人相貌是否相符呢？”

“现在社会相对来说比较复杂，有时候冒用他人身份证的情况也可能出现，所以这一块我们需要核对一下。而且身份证我们只接受二代身份证并进行核实通过才行。录用一个人需要谨慎，如果误入职了，万一人员有问题，后续的处理还是挺麻烦的。”师傅若有所思地回答。

乐乐想了想，轻轻地问：“师傅，是不是有什么故事？”

“嗯，员工关系方面的故事还不少呢，慢慢分享。你现在要把基础知识都掌握好，不发生原则性的问题。”师傅说着。

乐乐记得公司要求入职人员一定要提供的资料有身份证、毕业证、学历鉴定、户口本首页和个人页的复印件，还需要提供离职证明、体检报告原件、银行存折复印件。需要的资料并不是特别多，但没想到还是有不少情况出现。

第一个问题就发现有的人员学历鉴定没有按规定的要求到学信网站上进行打印。“我已经上了学信网啊，就是这样的啊。”一个准备入职的女孩儿似乎很冤地说。“其实你登录学信网后，按照上面的提示，进行打印就可以了。要有二维码的那种才可以。我操作给

你看一下。”终于搞定了这个学历鉴定的情况。

又遇到一个集体户口的准入职帅哥说：“李小姐，我是集体户口，要拿到你需要的这些资料很麻烦的。通融一下啦，不用交了好不好。”乐乐为难地说：“先生，这是公司要求提供的资料，所以还是得交的。麻烦你和人才市场说说啦。”乐乐心想这个男生就是想偷懒，我自己也是集体户口啊，首页和个人页是可以让人才市场开具的，还想蒙我，没门儿。想着想着，还不自觉笑了一下。

入职人员陆续提交了完整的资料，乐乐伸了个懒腰，终于快弄完了，可以准备去吃饭了。正高兴着，师傅走过来，随手翻了一下资料，抽出一张纸给乐乐看。乐乐看了半天，没发现啥情况。“师傅，这不就是一张银行存折复印件吗？有啥问题？”

“你仔细看看上面的名字，这个人在我们准备录用的名单中吗？”师傅有点严厉地说。

“天啊，这个人是谁啊，怎么混进来的？”乐乐大叫一声。

“等会吃完饭，你去问一下吧。再把资料好好核查一下。”师傅交代

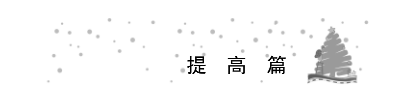
检查一个入职资料我竟然出了这些问题，真是不应该。我可要认真仔细找到方法才行。乐乐边吃边想。

中午的时候，乐乐找到了提交这份资料的人员，原来是这个入职人员懒得去复印存折就随手把他姐姐复印过的一份现成的存折复印件交了上来。乐乐找到候选人，严肃地说：“我们规定是要提交自己的银行存折复印件，你怎么这么不听话嘛。”候选人伸伸舌头说：“那你当时也没看到嘛，不怪我哈！明天我就补交给你。”

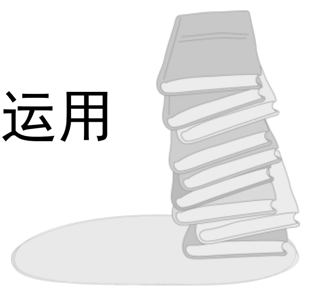
“好，一言为定。”资料真是不检查不知道，一检查吓一跳。

还有个别人员没有提交离职证明，缺漏资料的人员还是不少。怎么会这样？乐乐想了一下，觉得自己做事的方法不够好，总觉得自己可以记得住所有需要提交的资料就不做记号。如果把所有需要提交的资料及人员做一份表格不是会更好一些吗？乐乐打算下午联系这些人员，让他们提交漏缺的资料并把资料收集表格做好。

下午一上班，乐乐就把自己收集资料的情况和目前的状况和师傅说了一遍，师傅让乐乐赶紧先收集好需要的资料，还有不完善的地方让她再仔细想想。乐乐联系了一个候选人让其提交离职证明，对方说确实提交不了，因为公司没办法开具这个。乐乐说：“怎么会这样呢？那怎么办？”挂了电话，乐乐与其他几个人员联系并确认可以提交资料后开始做表格。等会可得好好请教师傅。乐乐用 Excel 画了个入职资料提交表(见表 8-1)。



Excel 在人力资源中的运用



Excel 应用之人事信息表

把人员异动弄好了，就需要做人事信息的更新了。其实人事表是什么样的之前也没见过。只知道公司是用 Excel 做人事信息报表的。之前也了解过 Excel 功能很强大。师傅说："乐乐，你要准备把新员工资料录入到人事信息表里了。我们打开人事信息表一起来看看。"

序号	工号	部门	岗位名称	姓名	性别	户口性质	身份证号码	学历	毕业院校	入职时间	转正时间	异动时间	异动原因	异动岗位	合同期开始	合同期结束	个人联系方式

"别小看这个 Excel 表，很多地方还容易出现问题呢。我先告诉你几点注意事项。首

先你看到有工号这列吧，我们公司是把每个员工的工号作为唯一的标识，工号是所有数据的核心。一旦工号发生错误，很多数据将无法匹配。因此需要重点检查工号是否准确无误。注意工号不要重复，也不要有空格出现。如果想检查是否有重复的情况，可以按照这个方式操作。

先将整个表格全部选中，点击菜单栏“数据”——“排序”，按下图所示排序。



排序后在右则插入一列，输入公式：A2＝A1，并下拉。

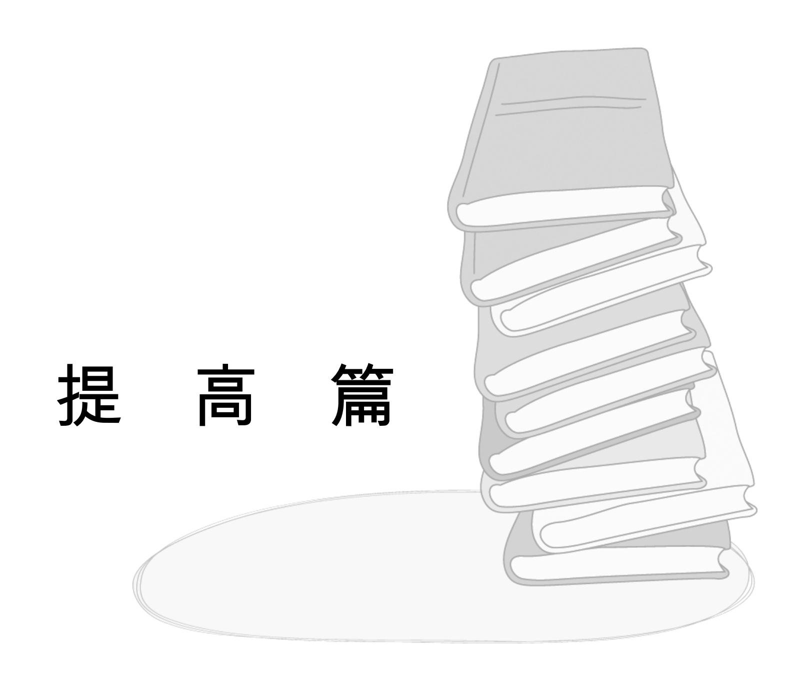
	A	B	C
1	工号	姓名	
2	AA0001	王一	=A2=A1
3	AA0002	王二	
4	AA0002	王三	
5	AA0004	张一	
6	AA0005	张二	
7	AA0006	张三	
8	AA0007	李一	
9	AA0008	李二	

如像下图中出现“TRUE”，则说明有工号重复。

	A	B	C
1	工号	姓名	
2	AA0001	王一	FALSE
3	AA0002	王二	FALSE
4	AA0002	王三	TRUE
5	AA0004	张一	FALSE
6	AA0005	张二	FALSE
7	AA0006	张三	FALSE
8	AA0007	李一	FALSE
9	AA0008	李二	FALSE

户口性质这一栏，我们现在会分本地、外地，并且还有城镇、农村之分。这些是在购买社会保险某些险种的时候会有某些区别。所以在输入这栏的时候，需要仔细核对区分户口本中户主页上的户口性质。

提 高 篇



日子一天天过去，乐乐对人力资源工作的基本流程也基本了解，工作也越来越得心应手了。师傅突然和乐乐说晚上要请她吃大餐。乐乐开心极了，但又有点不好意思。师傅教了自己这么多东西，还请吃大餐。

晚上来到一家西餐厅，两人坐下后。师傅说："祝乐乐入职一周年开心快乐！"

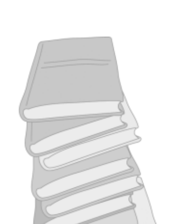
乐乐嘴张成大大的 O 字，"师傅，这你还记得啊？我都没想起来。"师傅眯着眼睛笑着说："当然啰。日子过的真快，你在这都工作一年了，这一年很辛苦吧？"

乐乐精神抖擞地说："我学到不少，也没帮上师傅什么，有时候还帮倒忙。"

师傅说："人力资源这个工作需要时间慢慢体会，慢慢学习。一年的时间，你把一些基础的东西都了解了，也基本可以操作了。接下来会有一些新的东西需要你接触、了解。例如有一些招聘项目的工作、员工制度类的培训、员工关系的处理等等，可能你都会有接触的机会。所以接下来的一年，你会觉得自己要学的东西更多，也会觉得自己不知道的东西更多，压力会更加大，但这样你会成长的更快。你也看了，公司发展的很快，人员扩张的也很快。也计划有新的人力资源同事加入。你愿意接受挑战吗？"

师傅话音刚落，乐乐就表决心了。"我就想多学东西，现在我就只知道了一点点皮毛，还有很多很多东西需要师傅指点。"

师傅会心地笑了，师徒两人非常愉快地吃完了这顿庆祝餐。在回家的路上，乐乐像打了鸡血一样有一种新生的感觉。一想到接下来会学到更加深入的知识，乐乐忍不住笑出声来。



第九章　Excel 在人力资源中的运用

Excel 应用之人事信息表

把人员异动弄好了，就需要做人事信息的更新了。其实人事表是什么样的乐乐之前也没见过，只知道公司是用 Excel 做人事信息报表的。之前也了解过 Excel 功能很强大。师傅说：“乐乐，你要准备把新员工的资料录入到人事信息表里了。我们打开人事信息表一起来看看(见表 9-1)。”

表 9-1　人事信息表

序号	工号	部门	岗位名称	姓名	性别	户口性质	身份证号码	学历	毕业院校	入职时间	转正时间	异动时间	异动原因	异动岗位	合同期开始	合同期结束	个人联系方式

“别小看这个 Excel 表，很多地方还容易出现问题呢。我先告诉你几点注意事

项。首先你看到有工号这列吧，我们公司是把每个员工的工号作为唯一的标识，工号是所有数据的核心。一旦工号发生错误，很多数据将无法匹配。因此需要重点检查工号是否准确无误。注意工号不要重复，也不要有空格出现。如果想检查是否有重复的情况，可以按照这个方式操作。

先将整个表格全部选中，点击菜单栏中的‘数据’→‘排序’进行排序(见图 9-1)。



图 9-1　排序工具栏

排序后在右侧插入一列，输入公式：A2＝A1，并下拉(见图 9-2)。

	A	B	C
1	工号	姓名	
2	AA0001	王一	=A2=A1
3	AA0002	王二	
4	AA0002	王三	
5	AA0004	张一	
6	AA0005	张二	
7	AA0006	张三	
8	AA0007	李一	
9	AA0008	李二	

图 9-2　排序后插入列

如表中出现‘TRUE’(见图 9-3)，则说明有工号重复。

	A	B	C
1	工号	姓名	
2	AA0001	王一	FALSE
3	AA0002	王二	FALSE
4	AA0002	王三	TRUE
5	AA0004	张一	FALSE
6	AA0005	张二	FALSE
7	AA0006	张三	FALSE
8	AA0007	李一	FALSE
9	AA0008	李二	FALSE

图 9-3　查看结果

日子一天天过去，乐乐对人力资源工作的基本流程也基本了解，工作也越来越得心应手了。师傅突然和乐乐说晚上要请吃大餐。乐乐开心极了，但又有点不好意思。师傅教了自己这么多东西，还请吃大餐。

晚上来到一家西餐厅，两人坐下后。师傅说：“祝乐乐入职一周年开心快乐。”

乐乐嘴张成大大的 o 字，“师傅，这个你还记得啊。我都没想起来。”师傅眯着眼睛笑着说：“当然啰。日子过的真快，你在这都工作一年了。这一年挺辛苦。”

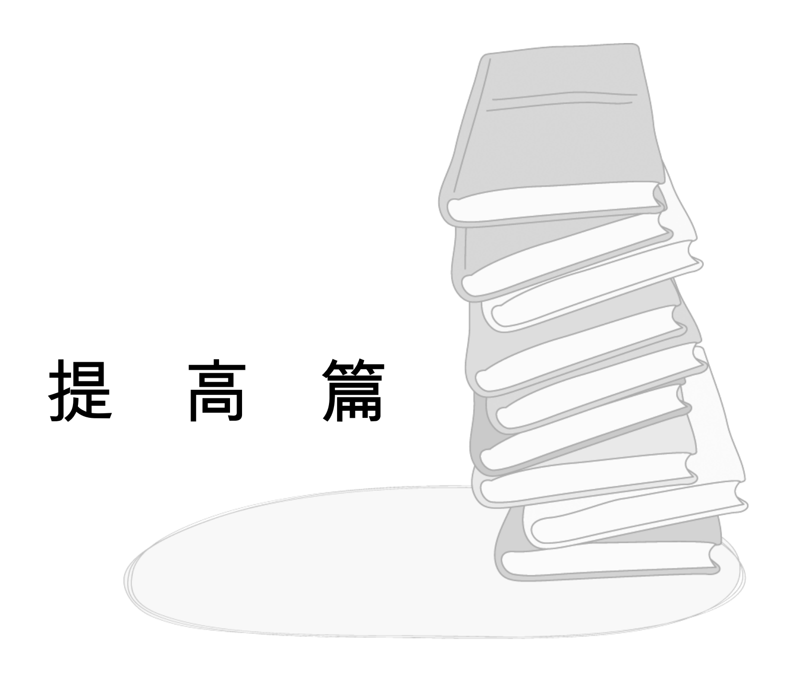
乐乐精神抖擞地说：“我学了不少，也没帮上师傅什么。有时候还帮倒忙。”

师傅说：“人力资源这个工作需要时间慢慢体会，慢慢学习。一年的时间，你把一些基础的东西都了解了，也基本可以操作了。接下来会开始有一些新的东西要接触、了解。例如有一些招聘项目的工作、员工制度类的培训、员工关系的处理等等可能你都会有接触的机会。所以接下来的一年，你会觉得自己要学的东西更多。也会觉得自己不知道的东西更多。压力会更加大，但这样你会成长的更快。你也看到公司发展的很快，人员扩张的也很快。也计划有新的人力资源同事加入。你愿意接受挑战吗？”

师傅话音刚落，乐乐就表决心了。“我就想多学东西，现在我就只知道了一点点皮毛，还有很多很多东西需要师傅指点。”

师傅会心地笑了。师徒两人非常愉快地吃完了这顿庆祝餐。在回家的路上，乐乐像打了鸡血一样有一种新生的感觉。一想到接下来会学到更加深入的知识，乐乐忍不住笑出声来。

提 高 篇



招聘高手是怎样炼成的

主动出击的简历搜索

新的一天开始了。师傅把乐乐叫到自己的电脑旁，“你看我们这个月的编制，大概还有 20 人左右的人员缺口。这个任务交给你完成。”乐乐接到任务，又惊又喜，心想师傅对自己的教导方法开始转变了，开始让自己独立做一些工作了。“好的，我一定保证完成任务。”

之前乐乐也学习了不少招聘的渠道、面试流程方法。但以前都是师傅带着，遇到问题想着反正有师傅，总觉得没啥压力。现在不同了，自己负责这个招聘任务，很多东西需要自己去操心。这次需要招聘的人员有销售、数据分析人员、软件开发人员。之前做招聘乐乐就体会到不同类型的人员招聘渠道还是有相对特色之处的。销售人员可以通过网络、现场、校园招聘渠道，而技术类人员的招聘仅仅从招聘网站上是远远不够的，还可以用一些技术论坛等方式。对于招聘广告的运用也是有一定的方法。

乐乐想想先招较简单的岗位，然后个个击破。先把销售人员的招聘任务完成。刚刚学习做招聘的时候，乐乐就养成了习惯，每天都会在上班的第一时间登陆招聘网站，进行简历的收集和下载筛选。一周过去了，还是勉强完成了销售人员的招聘任务。但其他岗位的人员招聘没什么进展。

乐乐最大的优势是有胆量，有勇气，也会动脑筋想方法。不足就是有时候遇到难题会把情绪写在脸上。

乐乐愁容满面，还有一个星期的招聘时间，招不到怎么办？乐乐不想这么快就找师傅帮忙，晚上回到家乐乐在招聘网站上乱晃着，希望找到点灵感。突然眼前一亮，我怎么不尝试搜索简历的方法呢？之前师傅也提过这个方法，只不过我有点懒，一直也没用过。现在人才竞争这么激烈，不主动出击怎么找到优秀人才。乐乐赶紧按照条件搜索了两个月内更新过的简历。还有十二份合适的呢。乐乐满心欢喜。明天我就打电话联系。9 点半刚到，

乐乐就迫不及待地联系昨天晚上主动搜索的那批简历。可连续打了几个都是无人接听。

乐乐把桌子上的纸翻的啪啪响。师傅轻轻走过来关切地问：“乐乐，招聘情况还好吧？我看到上周的招聘情况，还不错。销售类人员的招聘都完成了。其他岗位现在情况怎样？”

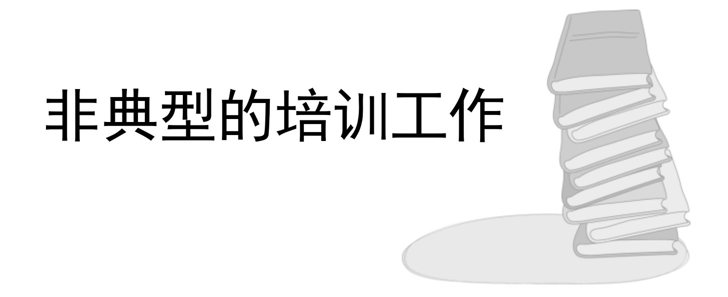
乐乐有点抱怨的叹气说：“好烦啊。还没什么头绪，收到的简历太少了也不合适，我就用了搜索简历的方式，可是联系了几个都说没时间，连让我说话的机会都没有。还有几天就到了月底了，还没找到人。好担心。”

师傅理解地点点头，“这种情况其实很常见。但我们要去找原因，招聘渠道可以多样化一些。有的岗位招聘要用多样组合的方式才能完成。刚才你说联系了几个搜索到的简历，别人都说没时间。那你是怎么说的呢？你又是几点钟和对方联系的呢？”

乐乐一本正经地回答：“我是 9 点半联系对方的。而且我是照着之前预约话术的方式讲的。那些人一点都不感兴趣。好奇怪。”师傅哈哈哈笑了。

“师傅，你怎么还笑啊？我是很认真地打电话的。我现在很着急怕完成不了任务呢。”乐乐把这句话咬得很重。

非典型的培训工作



磨刀不误砍柴工的准备

人员配置基本完成了，乐乐突然觉得身上的担子轻松了不少。招聘这活儿确实不轻松。但在整个过程中学到了很多东西。但想起之前师傅说的人员在组织中流动，招聘只是万里长征的第一步，后面的路还长，作为人力资源人员可以做的事情还很多。

正在神游之时，听到师傅叫了一声：“乐乐，明天咱们要给 20 名新员工做一个入职培训。你先把培训室布置一下吧。”

“好的，师傅。”乐乐满口答应，还没想清楚就跑去培训室开始布置。一到培训室傻眼了，要布置成什么样呢？以前见过分组式的、会议式的、U 型的。新员工培训按理应该



要分组进行，所以先按分组式的方式安排。好吧，我还是和师傅确认一下这样对不对再开始干。乐乐心里活动还不少。“可以的。就按分组式。要不要帮你？”师傅关切地问乐乐。

“不用不用，我自己就能行。”乐乐回答完就一溜烟跑去干活了。

每组 4 个人，分为 5 组。乐乐就开始摆起桌子来，每个小组摆放了一个长桌，一排分别放了两个小组，每排桌子相对，中间间隔一定的距离。然后把放电脑的桌子摆在正前方并装好电脑及投影仪。整个弄好后乐乐感觉很开心。又完成一件事。让师傅过来验收一下吧。

师傅很快过来，可是眼神却怪怪的。“乐乐，您觉得摆放的是不是有点奇怪？”

“现在从后面看好像是有点。感觉两个桌子之间的位置太窄了，很压迫的感觉呢。”乐乐回答的倒是快。

“你觉得中间的位置是做什么的？”师傅继续问。“中间是大家互动的时候可以用的地方。还有……我想不出了。”乐乐有点不好意思，觉得自己回答得不好。

“你说的没错。但其实这个通道对于讲师来说很重要，讲师经常会与学员互动，会走到学员的中间来，如果位置这么窄，互动就减少了，效果也打了折扣。赶紧把桌子调整一下，让中间的位置宽阔起来。另外讲师讲台离学员的桌子至少要有一米的距离，投影仪的开关也要注意顺序。关的时候一定要先关投影仪再关电源。如果直接关电源很容易损坏投影仪。现在培训都会有 PPT，用激光笔进行控制，记得在准备的时候要看看是否可以正常使用。”师傅停顿了一下，“乐乐您觉得还有什么要准备的？”

乐乐想了一下回答：“培训老师还需要板书，所以还得准备白板笔和纸。”

“那准备什么颜色的笔呢？”师傅不动声色地问。“黑色呗”乐乐不假思索地回答。

“黑色用的确实比较多，但红色、蓝色的也可以准备一支。”师傅顺手从抽屉里拿出三种颜色的笔。

“颜色也有学问啊？”乐乐觉得好奇。

“是啊，黑色是一种权威的感觉，蓝色是一种逻辑思考，红色会是一些重点。以前上学的时候我们都喜欢用红色画重点吧？所以我们用黑色板书的都是规定规则的内容，而我们想让学员和我们一起推理思考的时候，可以用蓝色的笔。而红色很显眼，有重点和疑问的时候可以用。当然在实际用的时候也未必要分得这么清楚。好了，我说了这么多。你再检查一下还有什么方面要去准备的。”师傅笑着说。

“好的，我再想一下。对了，还有名牌要准备。”乐乐好像突然恍然大悟一样。

“嗯，名牌不仅可以写上学员的名字，还可以加上培训中的注意事项。我们现在用的名牌上就打印了：为了让我们更好地完成本期的培训课程，请您注意以下事项。(1)请您将手机关闭或者调为振动；(2)不迟到、不早退，严格遵守课堂纪律；(3)尊重讲师，积极参与课堂学习和课堂讨论。这也是给学员们一个温馨提示。”

“好的，我这就去准备。”乐乐很期待明天的培训。



师傅笑了笑说："以后你也有机会走上讲台呢。"

新员工来了，我们要培训什么

乐乐想新员工培训应该没什么内容要讲，不就是讲讲制度、大概介绍一下公司情况，到时候办好手续就领到部门主管那就万事大吉啦。"说说看要是新员工来了我们要准备些啥？"师傅又问。乐乐就把心里的想法说了一下，师傅不太满意地摇摇头，意味深长地说起一个故事。

第十二章　跑步"钱进"的绩效与薪酬

绩效是可以评估的

记得以前听过一些关于绩效、激励方面的课程，乐乐一直觉得有目标，才有动力，才会有更好的绩效。

今天梁经理过来，还没坐下，就听见她对着师傅说："我们部门有的同事就是不给力啊，绩效总是不理想，而且出错的情况很多，屡教不改。有什么法子可以让这些同事进步点啊？"

乐乐在一旁听了心里暗想，绩效管理应该可以解决这个问题吧？只听师傅笑着对梁经理说："梁大女生，您说的这个正好是我们部门准备开展的绩效管理项目。您说到我们心坎上了。您只要和这个同事定好目标，做好绩效沟通和反馈工作就可以慢慢解决这个问题了。"

梁经理爽朗地大笑起来："是嘛，看来我还先知先觉了。绩效管理具体是啥？好好给我讲讲。"

"好啊，我们准备做一次管理层宣讲，在宣讲前会先和您多沟通沟通。"师傅很谦虚



地说。

“我很期待啊。您先忙，等着你们的大作品。”梁经理起身离开了。乐乐赶紧凑到师傅跟前，“师傅，我们要开始做绩效管理了？早上我刚好想到这个，好巧。”乐乐得意了一下。

“是啊，现在是时候做绩效管理了。像刚才梁经理讲的问题，通过绩效管理肯定会起一定的作用。”师傅胸有成竹。

“师傅，那您可以先和我讲讲吗？”

“好啊，我们先来初步了解一下。绩效管理其实是将集体和个人的努力与组织目标相连接的过程 。通过上级与员工之间就工作职责、工作绩效和员工发展等问题所作的持续的双向沟通，帮助上级和员工不断提高工作质量，促进员工发展，确保个人、部门和中心绩效目标的实现。绩效管理是包括绩效目标与计划、绩效辅导与沟通、绩效考核与反馈、绩效奖励与改进四个环节的管理循环。每一个环节都很重要，优秀的管理者在这个过程中可以起到很重要的作用。你看看初步的制度流程是这样的。在整个环节中，有两个环节刚开始容易把握不好。”

“师傅，是目标制定和计划、绩效辅导和沟通这两个部分吗？”乐乐试探着问了一句。

“是的，很多时候部门的领导不知道怎样给员工设置目标，或者设置之后不知道怎么与员工沟通确认。对于员工存在的问题不知道如何辅导从而提高员工的绩效。部门的主管一定要善于与下属共同制订合理的绩效目标与计划，关键是达成一致，其实这也是个谈判的过程。同时需要关注下属绩效指标执行进程并给予及时的指导，例如保持必要的绩效沟通(除正式绩效面谈外，每月至少进行一次绩效沟通，如走动式管理、开放式办公、工作间歇沟通、非正式会议等非正式的辅导与沟通形式)，及时发现下属工作中的缺点与不足，帮助下属制订改进措施并指导实施，客观公正地评价下属的工作业绩和工作表现。”

“沟通真是无处不在。太重要了。”乐乐感触到。

“确实。那我们先讲讲第一个环节：绩效目标与计划。就拿我们人力资源岗位来说，你觉得我们可以定的指标有哪些？”师傅开始提问了。

“师傅，我觉得可以有招聘配置率、人员流失率、员工档案的完整性、员工关系处理及时性等等。”乐乐脱口而出。

“嗯，可以从这些目标来看。那你自己今年对工作有目标吗？”师傅看着乐乐，期待有精彩的答案。

“每年都有。我今年的目标是深层次掌握人力资源几大模块的知识。特别对于招聘、员工关系等一些深入的知识要知道怎么处理。”乐乐讲了自己的目标。

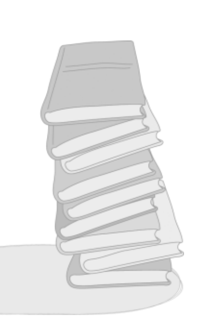
“那你觉得这个目标可以实现吗？”师傅笑着问。

“应该可以吧？”乐乐有点底气不足。

“那我想问你什么叫深层次掌握呢？”师傅似乎有点不满意。



“这个……”乐乐哽住了。



第十三章　和谐就是一切的员工关系

不胜任需要依据

员工关系的处理是一个永远的话题。经过一段时间的学习，乐乐也懂得了不少谈判的方法，也明白处理事情需要合情、合理、合法。一直认为员工关系的处理是非常难的一件事，总是很担心做不好，但员工关系的处理也是人力资源工作中很重要的一个部分。对于日常员工的入离职手续的办理、离职面谈等基本的流程，乐乐觉得自己操作起来也挺熟练，但遇到一些难处理的员工问题时，总觉得心里没底，在这一块要多学习学习。

“乐乐，今天完成工作后我给你分享一个故事。”听到师傅说要分享故事了，乐乐开心的不行，赶紧忙乎着日常工作，想着好好做完了就可以听故事了。

“师傅，快给我讲故事吧？”乐乐跑到师傅跟前。

“其实这个故事就是关于试用期的。前两年有一个人应聘了我们公司的市场专员岗位，公司与他签了三年的合同并约定了六个月的试用期，试用期考核合格后予以转正，但劳动合同中未特别约定录用条件。这个人非常重视此工作，除不迟到早退外，每天提前 30 分钟上班，按照公司的要求，积极支持市场处主管的工作，但主管对他的工作一直不太满意，因为他工作中经常出错，主管也想给他机会，一直也很犹豫。

后来可能真觉得孺子不可教了吧，在试用期即将结束前几天，突然通知他试用期考核成绩不合格，让人力资源部向他发出解除劳动合同通知书。这个人不服，向我们部门讨说法，人力资源部门向其出具了试用期考核评估表，表中明确了绩效未达要求。他又向劳动争议部门申请仲裁，经过审理，仲裁裁决公司违法解除劳动合同。你能想明白吗？”师傅问乐乐。

“我觉得奇怪，试用期解除还会出这样的问题啊？真想不通。”乐乐还是一脸迷惑。



“我们先看看关于试用期，劳动合同法是怎样说的。在试用期间若员工绩效不合格是否可以解除劳动合同呢？

第三十九条　劳动者有下列情形之一的，用人单位可以解除劳动合同：

(一) 在试用期间被证明不符合录用条件的；

(二) 严重违反用人单位的规章制度的；

(三) 严重失职，营私舞弊，给用人单位造成重大损害的；

(四) 劳动者同时与其他用人单位建立劳动关系，对完成本单位的工作任务造成严重影响，或者经用人单位提出，拒不改正的；

(五) 因本法第二十六条第一款第一项规定的情形致使劳动合同无效的(以欺诈、胁迫的手段或者乘人之危，使对方在违背真实意思的情况下订立或者变更劳动合同)；

(六) 被依法追究刑事责任的。

如果要证明试用期员工不符合条件，要根据劳动合同法第三十九条的规定。”师傅解释。

“原来试用期也不能随意解除劳动合同。但其实自己做的不好一般人都会主动走了，不会还这样继续做着吧？”乐乐小声嘀咕着。

“那可不一定喔，一般这样的人也不容易找到更好的工作，肯定想继续做下去的。

所以我们需要用一些方式来处理，例如我们在招聘广告中对岗位要求、职责都需要明确，把录用条件作为劳动合同条款的有效组成部分，让员工签字确认；录用前做好背景调查，了解之前他的工作情况及是否有不良表现；每个岗位都有岗位说明书，也需要让员工在岗位说明书上签字确认；对于每个岗位都有考核指标，都需要员工签字确认，在入职的时候和员工都说清楚；在试用期间进行不间断的考核，每一次的考核都让员工明白而且都需要进行签字确认；在岗期间的每一次考试、培训也都需要员工签字确认，这些都是依据。

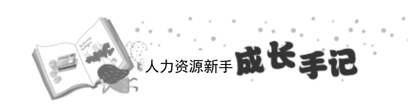
之前由于这些工作都没有完善，所以在处理员工的问题时没有依据。后来我们在这一块的工作就做得非常细致了，让员工签署岗位说明书、岗位绩效考核目标、岗位的录用条件文档，让员工清楚明白。”

乐乐说：“现在入职这一块的资料不少呢，挺详细的。做员工关系真的是要认真细致，深入学习劳动合同法的条款。那后来这个事怎样了？”

“后来只能采用非过失性解除劳动合同了。劳动者不能胜任工作，经过培训后调整工作岗位，仍不能胜任工作，以此来解除劳动合同了。这个教训还是很深刻的。常见试用期可以零成本解除劳动合同的依据就是在试用期间劳动者被证明不符合录用条件。

处理员工关系需要情、理、法

“师傅，我想好好把员工关系这块学习学习。是不是深入了解了劳动法就可以了？反



正劳动法里有各种条款、依据，我照着用就行吧？”乐乐急切地问。

“确实需要深入了解劳动法，这是依据，非常重要。但处理员工关系却需要法、理、情。怎么说呢？需要法律为依据，但是要动之以理、晓之以情，真正建立和谐的劳动关系。”师傅把和谐两个字强调了一下。

“之前发生过这么一件事。原来我们有个员工是大专学历，经过入职各项审核都是没问题的。在职期间她也在努力地进修本科学历，她个人很上进，希望自己可以做到更高的职位。后来正好有一个内部竞聘的岗位，她通过了面试，但这个岗位需要的学历是本科，而在应聘当时她也拿出了本科学历证和学历鉴定表。

人力资源的同事可能是一时疏忽，没有在学历查询平台上再做确认，也就按正常流程让她做了新岗位的工作。大概两个多月后，在做人员档案核查的时候碰巧发现在学历鉴定平台上查不到她的学历，而更巧的是当时她提交的学历证复印件没有写上常规的一句话‘本件与原件相符，如有虚假，本人愿意承担一切责任。’

这件事发生后需要进行处理，而处理的那个同事当时还没有什么经验，她和员工沟通的时候就直接拿着员工提供的没有签名的学历证复印件和员工聊这件事。这个员工其实之前可能也料想过公司终究会发现她假学历的事情，所以她很想邀请人力资源的同事吃饭，但被拒绝了。后来她们在沟通的时候，负责沟通的同事提到员工是假学历，违反了公司规定，直接说这个行为很严重，要辞退她等等。

这个员工在谈之前是有备而来，所以自然有招接招。在后来的过程中，员工直接说学历证不是她本人提供，公司没有理由对她采取任何行动，而且她也不清楚新岗位需要这个学历条件，没人告诉过她，所以不知者无过。这件事最后直接上了劳动仲裁，当然最终是解决了，但给我们留下很多思考，也给我们敲了警钟。”乐乐听得入神，理解地点点头。

“真是细节决定成败啊！处理这些员工问题还真得谨慎小心，一个不注意就上法庭了，好严重啊！”

“是啊。员工的问题不是一个套路就可以应万变的，很多时候需要灵活运用各种方法。当然基础工作一定要做好，首先，日常工作要做扎实，制度流程上要不断强调员工提供的资料上必须有个人签名和日期。其次，在证据还没有理清楚的时候，不能提到任何敏感词汇来刺激员工，使其出过激的行为，针对不同的个体需要采取不同的处理方式。例如这个员工一直工作表现不错，虽然这个行为确实违反制度，但在谈的过程中应该有一些巧妙的说法和缓兵之计，而不是直接用辞退了事导致矛盾的直接激化。

处理员工关系的事情，需要把握好度。关于员工关系的事例还有很多，希望你好好体会。”



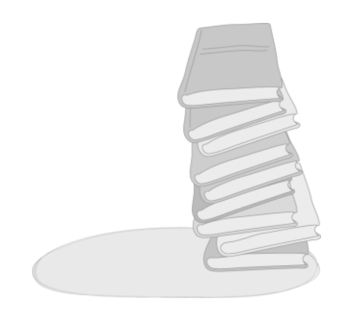
用人单位与三期女员工

“Kitty，有急事找你啊！”徐经理满脸愁容地走进人资办公室。

“怎么了？坐下来慢慢说吧。”师傅总是那么平和。

“公司关于销售职位的晋升降级制度是前两个月公布的，当时我们是给所有人做了宣讲，也按照你们的要求让员工都签名确认了，那时我本来还打算和她们电话沟通一下的，却忘记了，现在出问题了。这个月正好进行人员的晋升和降级考核，可能我也疏忽了，因为这几名员工累计业绩没达到新制度制订的标准，已经批为降级了。这次其实也有其他人员出现类似这样的情况，但我们和员工解释了一下，员工还算接受这个结果。但这三名孕产期的女员工都不认可这样的处理，还有一名员工情绪很激动，已经打了好几次电话给我，我都不知道怎么办了。”

第十四章　一辈子的修炼



做人力资源工作的这段时间，乐乐发现要做好这份工作，确实需要有真功夫。在不断的实践中乐乐体会到很多，但又觉得自己了解的还是不够透彻，如果真要具体讲起来，还是觉得不知道从哪说起。心中自然有些苦闷。师傅到底是师傅，总结了一套基本功系列，还取了个名字叫“听、说、读、写是一辈子的修炼”。

“师傅，可不可以传授四大基本功给我啊？我想好好学习学习。”乐乐诚恳地对师傅说。

“当然可以，但是一定要结合实际进行，千万别死搬硬套。我一个一个详细地告诉你。”师傅真好，什么都愿意教我。乐乐心想，以后我学会了一定要多帮师傅分忧，想到这，乐乐嘴角向上翘了一下。

一辈子的修炼之听篇

师傅总结着说："听的过程实际上是各种信息资源的收集及思考转化的过程。你每天都会听到很多信息，很多种方式都会让你接收到信息，各种正式或非正式场合，例如开会、电话、坐电梯、微博、微信、QQ，甚至在洗手间，员工可能会有意无意地让你听到他想向你表达的内容。"

"是啊，有一次我在洗手间洗手，有个员工顺便就问我年假的事。有时候在饭堂吃饭，也有员工走过来咨询薪酬的事。"乐乐很开心地说起这些事。

"呵呵，这说明你群众基础不错，员工才愿意主动找你咨询。之前我们还举行过员工沟通会，你可以通过沟通会的形式主动走近员工，倾听他们的心声。我初步统计了一下，我们每天 70%以上的时间都是在进行收听，听这个动作是一个重要的收集信息的渠道。在电话、开会的传统渠道方式中，或许你是被动接收者，例如同事、上级会主动告诉你信息、资讯，你可以通过大脑或笔记录下来，然后通过自己的思考后再和对方进行确认理解的信息是否正确。而在非传统方式，如微博、QQ、论坛、微信等各种网络平台，员工会自由表达自己的情感。我们需要更加主动了解员工的动态，将信息进行分类找出共同点、风险点，尽量做到提前预防，发现问题尽早进行处理和规范。"师傅一下子严肃起来。

"我也觉得仔细聆听很重要，但有时候自己把握不了重点。怎样听到有用、有效、对工作有指导意义的内容呢？ "乐乐困惑地问。

"在听的过程中，首先要提前做好准备，思想集中，没有杂念；不要有任何预期的回答；要听出弦外之音；要知道听到什么话语的时候需要警惕、需要提前干预。倾听更重要的是用心去听，去设身处地的感受，听的时候需要着重关注对方使用的形容词、带有感情色彩的词。关键要听出来访员工在交谈中所省略的和没有表达的内容。还有一点很重要，听的时候不是一味地点头回应，不是随意的应付，请记住，你的一言一行员工都记在心里。"师傅一口气说了一大串。

"记得有一次，有一个员工气冲冲闯进人资办公室，大声质问为什么要她延期转正。当时我觉得很奇怪，因为确定延期转正之前已经和员工本人做了充分的沟通，而且本人也同意，怎么还会出现这样的情况呢？让她坐下来后慢慢聊的过程中了解到其实她生气的并不是没有转正而是让她很没面子，因为她的上司在办公室当着所有同事，宣布了转正和还未转正的人员名单。她说自己虽然在公司干的时间不长，但还是有感情。后来经过慢慢的沟通和疏解，鼓励她努力工作并且也和她上司进行了充分沟通，最终圆满解决了这次事件。所以不管沟通的对方是什么状态，我们人力资源人员都要以平静的心态去倾听了解对方真正希望你关注的关键点在哪个方面，然后对症下药。如果在了解的过程中，发现员工提出的问题是暂时无法现场给予解决和回答的，需要明确和对方说明我们可以在多长时间内给予答复，当然一定要准时把后续跟进的内容及时告诉员工，充分建立信任。



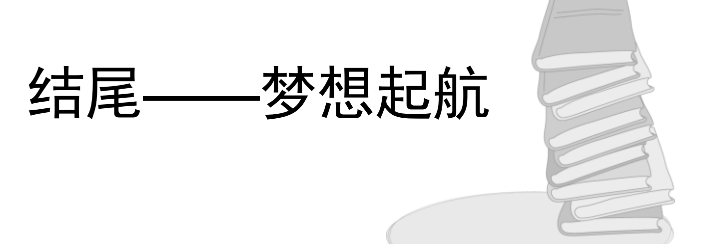
最后需要注意，要听员工的诉求点而不只是发泄情绪的语言。有时候员工在说事情的时候带有很大的情绪，这个时候如果你只听到了员工的情绪，而忽略了真正需要解决的问题，反而得不偿失。”师傅喝了口水准备继续说。

“这个我有体会。有一次有个员工大怒来找我。其实是因为她在办理一个证件的时候出现了一些意外情况导致办理延误。员工对我说你怎么搞的，连办个证件都办不好。说的话很难听，我当时很尴尬，也被吓着了。其实我也知道员工是在发泄情绪，但实际上需要解决的是怎样可以办好她需要的证件。后来还是师傅你解救了我，安抚了员工，也说明了这些意外情况都不是办理的同事可以控制的，让员工理解了具体原因，也帮员工想了办法，最终共同把事情处理好。我觉得不管对方的脾气有多大，自己不能慌乱，需要把事情处理好。”乐乐回忆。

“说得好。听不仅是用耳朵去收听，更重要的是用心去体会。乐乐，好好去体会一下听的魔力。”师傅兴致勃勃地说。

“嗯。我要好好锻炼自己。”

结尾——梦想起航



“师傅，我回来了。”乐乐一大早兴奋地对师傅说。

“精神焕发，不错。但怎么这么快就回来了？你应该休假的呀？”

师傅疑惑地看着乐乐。“师傅，我想明白了。工作这么多，我得赶紧回来帮你呀！所以就回来了。”

“小鬼，真会说话。看你状态不错，好吧，事情确实不少，那辛苦你了。以后有什么

问题可以第一时间找我，别闷在心里憋坏了。”师傅逗趣地说。

“师傅，肯定会的。只是您平时对我关照就非常多，我总是给您添麻烦，挺不好意思的。”乐乐摸了下鼻子。

“还说这些，关心照顾你是应该的。你状态好了，工作好了，我也轻松了嘛。”师傅爽朗地笑着。

“师傅，我去干活啦。”乐乐想赶快把几份人员审批表拿去给业务部门领导签字。

“乐乐，别急，咱们先聊一下。”师傅叫住了乐乐。

“师傅，我这就过来。”乐乐心想师傅突然有什么事要找我呢？

“想和你说个事。关于你自己的。”师傅似乎很神秘的样子。

“啥事？关于我的？”乐乐觉得很诧异，心想，我最近没做错什么事吧？师傅为什么找我呢？

“那天开会你也知道公司要开展新的项目，有新的项目就会有新的职位产生。这个项目需要一个高级人力资源专员，全面负责这一块的人力资源工作，以后有机会晋升人力资源主管职位，我推荐了你，不知道你自己是否愿意？”

“师傅，很谢谢您给我这个机会，但我觉得自己还不够格，一直跟着您，很多方面都需要您指导才知道怎样处理，完全独立操作我觉得心里还是没什么底。”乐乐心里想了很多。

“但独立做之后才会有更多的锻炼机会，况且我们还在一起工作呀，有什么事还是可以找我呀。对不对？”师傅对乐乐很有信心。

“谢谢师傅，总是鼓励我。”乐乐一阵激动和感动。

“努力就会有收获，坚持下去。实习生小彬你可要好好带喔，到时候他就是我们的储备人才呢。”师傅语重心长并充满了期许。

“好的，一定！”乐乐心存感激和欣喜。

晚上回到家，乐乐把这个好消息告诉了爸妈，一家人都很开心。今天是除夕夜的前一天，乐乐吃完晚饭，在微博上写下：“我成长了，我要启航了。乐乐，加油！”